
Den Femte Disciplin

Peter M. Senge

Fag: HRM

Den lærende organisation

Kernen i den lærende organisation er et mentalitetsskift – fra at se os selv som adskilt fra verden til at være forbundet med verden, fra at se problemer som noget der er skabt af andre eller noget derude, til at se, hvorledes vores egne handlinger skaber de problemer, vi oplever. En lærende organisation er et sted, hvor folk til stadighed opdager, hvordan de skaber deres virkelighed. Og hvordan de kan ændre den.

Peter M. Senge, organisationsteoretiker

Opbygning af referatet:

Referatet er opbygget således at jeg først gennemgår essensen af bogen som et sammendrag under hver deres overskrift. Dernæst kommer en kort beskrivelse af hvert kapitel således at dette harmonerer med de retningslinjer der er lagt for vores referater. Mest vægtet er en beskrivelse af Senges 5 discipliner, da essensen i bogen er forståelse af den femte disciplin, som kræver et kendskab til de andre fire discipliner.

Nogle steder har jeg anvendt fodnoter som fortæller hvor i bogen man kan læse mere om det omtalte emne.

Bogen er opbygget i 5 dele og 2 appendiks. I starten af bogen findes kapitlet "et par tips til førstegangslæseren" som er udmærkede at læse før større gennemgang af bogen. Under hver del af bogen findes en "kapitel" angivelse, men under hvert af disse kapitler findes igen en nummerering der ikke afspejles i indholdsfortegnelsen. Jeg vil tage udgangspunkt i indholdsfortegnelsens termer for at gøre opslag ud fra referatet overskueligt. Derudover vil jeg anvende enkelte overskrifter som beskriver dele af et kapitel (Ex. Anden del / kapitel 5 / kausalitetscirkler). Appendikset er fokuseret på hvorledes man indlærer disciplinerne, og omkring systemarketyper. Der vil blive refereret til dem i kapitelgennemgangen, men ikke være et særskilt referat af appendikset.

Det gennemgående sprog i bogen er desværre ikke særligt struktureret eller let læseligt. Der er en masse beskrivelser som kan være lidt svære at finde essensen i, og dette skrevet efter en ikke særlig systematisk fremgangsmåde. Nogle kapitler er direkte svære at tolke.

Kort om Senge (bagside):

Peter M. Senge er direktør for Center for Organizational Learning på MIT`s Sloan School of Management og medstifter af Innovation Associates i USA og Canada. Han har introduceret tusindvis af virksomhedsledere hos Ford, Proctor & Gamble, AT&T, Hanover Insurance, Royal Dutch/Shell og andre store koncerner til den lærende organisations discipliner gennem de seminarer, Innovation Associates tilbyder.

Introduktion:

I Den Femte Disciplin introducerer Peter M. Senge en række redskaber til at opbygge det, han kalder "Den lærende organisation". Bogen opridser grundplanen til en sådan organisation, der udmærker sig ved at kunne forbedre sin evne til at skaffe resultater gennem at udvikle nye, ekspansive tækningsmønstre, hvor folk kontinuerligt lærer at lære sammen. Peter M. Senge opfandt med bogen begrebet "Den lærende organisation". I bogen gives en grundig gennemgang af hvorfor det er vigtigt at tænke i organisatorisk læring, hvilke nyttevirkninger man som virksomhed kan forvente ved det og hvilke 5 grundpiller – eller discipliner – der er fundamentet for en lærende organisation.

Grundlæggende handler begrebet en lærende organisation om at skabe en reel og forpligtende interaktion mellem refleksion, dialog og handling. Det handler om relationen mellem den enkelte og fællesskabet, - om at påvirke og blive påvirket, og om det at lære, lære andre, lære af andre - og lære at lære. Og det handler om samspillet mellem kreativitet og effektivitet, dvs. det at skabe en vekselvirkning mellem de divergente ("åbnende") processer og de konvergente ("samlende") processer i organisationen. I de divergente faser skabes der rum for individuel udfoldelse, ejerforhold og kreativitet. I de konvergente faser bestemmer vi os for hvad der er vigtigt, vi tager beslutninger, skaber resultater.

Ledelse i en lærende organisation handler således om at tilrettelægge for refleksion, dialog og handling i organisationen, dvs. at skabe de nødvendige muligheder og rum for læring og udvikling. Som Senge siger det: ledelse i en lærende organisation handler om at være designer, fortæller og lærer.

Efterfølgende beskrives de 5 discipliner enkeltvis.

Personlig beherskelse:

Arbejdet med forpligtetheden mellem individ og organisation og sammenhængen mellem personlig udvikling og organisationens læring.

Denne disciplin tager udgangspunkt i det enkelte individ i den lærende organisation, hvor den personlige udvikling står i centrum. Det drejer sig om personlig læring, at udvikle evnen til fokusering og koncentreret indsats.

Det drejer sig i medarbejderudviklingen om at dyrke skaberlysten, at udvikle kreativiteten og gøre livet til en lang, generativ læringsproces. Centrale menneskelige egenskaber er evnen til at skabe og udvikle visioner, at være engagerede, videbegærlige og i stand til at udvikle den følelsesmæssige side af personligheden. Personlige visioner drejer sig om at have personlige billeder og drømme, der er drivkraften bag ens stræben efter at nå nogle bestemte mål – uden visioner ingen stræben efter at nå nogle mål.



Mentale modeller:

Arbejdet med de dybt nedlagte antagelser, generaliseringer, billeder eller forestillinger, som influerer på, hvordan vi forstår verden og handler i forhold til den.

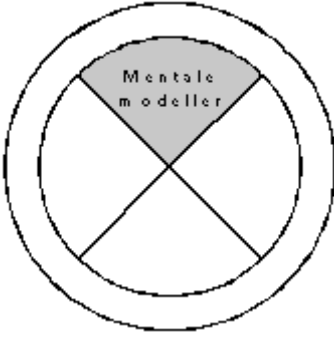
Med udgangspunkt i den kognitive psykologi bestemmes mentale modeller som de indre billeder og forestillinger af virkeligheden, der styrer vores handlinger, oplevelser og følelser. Vi styres af vores egne mentale konstruktioner – vores mentale modeller. Dette er et centralt felt i idrætspsykologien. Idrætsudøverens indre billeder og forestillinger bliver en afgørende faktor i forhold til idrætspræstationen.

Problemet med de mentale modeller opstår, når de råder uden en bevidst stillingtagen til dem. Især er negative mentale modeller et problem i en organisation, når de virker uden en bevidst diskussion og stillingtagen.

Den lærende organisations mål er at udvikle hensigtsmæssige visioner, værdier og mentale modeller og optø de uhensigtsmæssige.

Dette kræver refleksioner i organisationen. Det kræver at kunne bemærke springet fra iagttagelse til generalisering, evnen til at kunne behandle tabubelagte problemer, evnen til lave præcise analyser og endelig evnen til at kunne se om der er sammenhæng

mellem teorier og idealer og virkeligheden. Refleksionsevnen og generativ læring og tænkning er her de helt centrale redskaber.

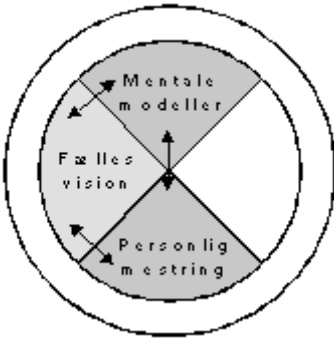
	<p>Mine mentale modeller repræsenterer min holdninger, min "tro", mine værdier, mine "tagen-for-givne" sandheder, osv. Det er de "billeder" jeg har af hvordan ting hænger sammen, hvad ord og begreber "egentlig" betyder, og hvad der er vigtigt og væsentligt.</p> <p>At arbejde med de mentale modeller i forhold til teamsamarbejde betyder at jeg hele tiden udfordrer mig selv og bliver udfordret af de andre med hensyn til de billeder jeg har af, hvad et godt team er, hvad vor fælles opgave er, hvordan man lærer, hvad differentiering handler om, osv. Det er min for-forståelse der skal udfordres gennem personlig refleksion og fælles dialog, for derigennem at sætte mig - og dermed også fællesskabet - i stand til at både lære og aflære.</p>
---	---

Fælles visioner:

Arbejdet med at skabe et fælles billede af organisationen og dens fremtid, bort fra den topstyrede leders påtvungne individuelle vision.

Generativ læring – forstået som udvidelse af evnen til at skabe – kan kun opstå på baggrund af begejstring og stærke visioner. Det hjælper ikke at trække en vision ned over hovedet på en organisation. Det er nødvendigt, at visionen er udtryk for de enkelte deltageres egen personlige vision. Faktisk udgør organisationens fælles fornemmelse for formål, vision og værdisæt den mest basale form for fællesskab.

Såkaldt langstidsengagement og langtidsfokusering er kun muligt i forbindelse med tilstedeværelsen af en vision. Visionen er ligeledes grundlaget for en strategisk planlægning – uden vision ingen strategi. Det drejer sig om at skabe en produktiv spænding mellem udviklingen af en fælles vision og de enkelte deltageres egen vision.

	<p>At arbejde med <i>fælles vision</i> vil sige at vi sammen afklarer hvad vi vil med det vi gør. Den fælles vision er ikke konstant, men justeres og udvikles kontinuerligt både som konsekvens af og som udgangspunkt for vore individuelle og fælles holdninger og handlinger.</p> <p>Det vi gør hver for os og sammen i det daglige er ikke adskilte, tilfældige dele som forhåbentligvis bliver til et hele, men handlinger som både får mening og bindes sammen af vor fælles vision.</p>
---	---

Teamlæring:

Arbejdet med at udvikle ekstraordinær kapacitet med hensyn til fælles handling, når holdets fælles intelligens overstiger de individuelle medlemmers.

I sportens verden har vi oplevet at tilhøre et hold, hvor den enkelte oplever at fungere i en helhed: synergisk resonans. Oplevelsen af at have været med i det gode team er

grundlaget for at udvikle synergieffekten.

Evnen til at beherske teamlæring er en helt afgørende kompetence i dagens og fremtidens samfund. Moderne organisationer er nødt til at skabe teamlæring, hvor manges kvaliteter går op i en højere enhed, hvor den skabende proces er at sammenligne med idrætslige, kunstneriske eller videnskabelige processer. Derfor drejer det sig om at udvikle teamlæringsevnen. Og kunne skelne mellem dialog og diskussion.

Defensive forsvarsmekanismer og rutiner – konfliktskyhed, åndelig dovenskab og ladden stå til er ofte med til at sabotere teamlæring. Udviklingen af effektive team kræver en høj grad af systemtænkning og refleksionsevne hos teamdeltagerne. Det drejer sig også om at skabe et fælles sprog i analysen af den komplekse virkelighed – et fælles kompleksitetens sprog.

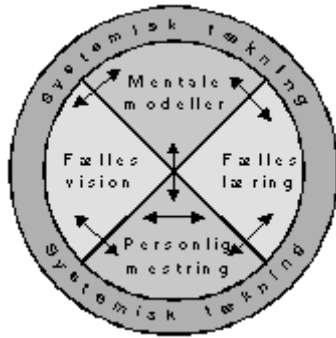
 <p>The diagram consists of a large outer circle containing a smaller inner circle. The inner circle is divided into four quadrants by two intersecting arrows that cross at the center. The top quadrant is labeled 'Mentale modeller', the right quadrant 'Fælles læring', the bottom quadrant 'Personlig mestrning', and the left quadrant 'Fælles vision'. Arrows also point from each quadrant towards the center.</p>	<p>At arbejde med <i>team læring</i> betyder, at vi øger vor individuelle læringsevne ved at lære sammen med andre. Men det betyder også, at det vi skaber sammen bliver mere end summen af hver enkelts bidrag, dvs. at der skabes synergi gennem samarbejde. Fælles læring handler sådan set om hvordan vi i fællesskab tilrettelægger for udvikling af vore individuelle og fælles holdninger, handlinger og mål, men også om hvordan disse bliver påvirket og videreudviklet gennem fælles refleksion, dialog og sparring.</p> <p>Dette betyder at vi i vores teamsamarbejde sikrer, at vi på det operationelle niveau, dvs. i det daglige, har rum for en form for refleksion og dialog som medfører at vi udfordrer, påvirker og lærer af hinanden og derigennem øger kvaliteten af vores arbejde.</p>
--	--

System tænkning:

Er den disciplin, der integrerer alle de fire andre discipliner og får dem til at smelte sammen til et hele af teori og praksis. Den forhindrer de øvrige discipliner i at blive til enkeltstående tricks eller sidste nye mode i organisationsændringer. Uden systematisk tænkning er der ingen motivation til at se på, hvorledes disciplinerne griber ind i hinanden. Ved at lægge vægt på hver af de andre discipliner minder den femte disciplin os konstant om, at helheden er større end summen af sine enkeltdele

Drejer sig om at kunne forstå processerne i det moderne komplekse samfund, at kunne se helheder, sammenhænge, strukturer og mønstre. Problemet er, at det store antal af data, detaljer og informationer, som vi har til rådighed i det højmoderne samfund og dets organisationer, oftest gør os forvirrede og ude af stand til at skabe en helhedsforståelse af virkeligheden. Systemtænkningen går derfor ud på at begribe de mekanismer, der styrer virkeligheden.

Systemtænkningen i en lærende organisation bygger på erkendelsen af, at organisationens problemer ikke nødvendigvis skyldes omverdenen. En organisations succes beror således på dens evne til at beherske den dynamiske kompleksitet. Dette kræver, at organisationen udvikler sig til en lærende organisation, der giver mulighed for at udvikle generativ læring og tænkning.



At arbejde med *systemisk tænkning* vil sige at vi indarbejder det strategiske niveau i det operationelle. Det betyder at vi er bevidste om den sammenhæng som vores daglige arbejde er en del af. Det betyder også, at vi lærer af det vi gør i det daglige, og at vi bruger denne erfaringslæring til at skabe ny mening, nye sammenhænge og både udvikling og afvikling i det videre arbejde.

Vores teamsamarbejde er præget af at vi tænker langsigtet, at vi ser helheder og sammenhænge, at vi lærer af det vi gør og at vi bruger det vi lærer til at justere og udvikle vores praksis. Vi arbejder bevidst med vore egne holdninger, vi er konstruktivt kritiske i forhold til vore handlinger, vi har en forpligtende fælles vision for vores arbejde og vi i-tale-sætter og videreudvikler det vi lærer hver for sig og sammen.

Gennemgang af de enkelte Dele / kapitler:

FØRSTE DEL:

Går på at fremkomme med argumenter for, at vi er skaberne af vores egen virkelighed, således at løsningerne på de problemer vi møder, er indenfor vores rækkevidde, således at vi derved har magten til at kontrollere vores skæbne.

Kapitel 1:

Diskuterer konceptet af en "løftestang", eller vægtstangsvirkningen i et system hvor den mindste indsats, kan medføre den største forandring. Der introduceres desuden de 5 discipliner fra Den Lærende Organisation. Kapitlet fremhæver system tænkning som den femte disciplin, og den disciplin, som smelter dem alle sammen til en sammenhængende masse af teori og praksis.

Kapitel 2:

Indeholder en beskrivelse af 7 lærings områder, som ofte er skyld i organisatorisk fiasko.

1. Jeg er min position.
2. Fjenden er derude.
3. Illusionen om at tage teten.
4. Begivenhedsfiksering.
5. Lignelsen om "den kogte frø".
6. Vildfarelsen om at lære af erfaringen.
7. Myten om ledelsesteamet.

Kapitlet relaterer disse områder til kernedisciplinerne og argumenterer for hvorledes disse fiasko områder kan elimineres ved at mestre disciplinerne.

Kapitel 3:

Gennemgår et spil – Ølspillet¹ - der viser hvor rationelt individuelle personer, som er en del af et system, men som agerer alene og isoleret, kan blive fanget i problemer relateret til deres egen måde at opføre sig på og tænke på.

Kapitel 1, 2 og 3 er essentielle for at forstå Senge`s argumenter. Nogle af de koncepter, der kommer ud af disse 3 kapitler er:

"Den Lærende Organisation" - Organisation hvor folk konstant udvider deres kapacitet til at skabe resultater som de virkelig tror på, og hvor nye ekspansive måder at tænke på er naturlige, og hvor kollektiv inspiration er fri, og hvor folk kontinuerligt lærer at lære sammen.

I dag og fremover vil de organisationer, der virkelig vil ekspandere være dem, der opdager hvorledes man tapper de ansattes engagement og kapacitet til at lære på alle niveauer i en organisation. Lærende organisationer er fundamentalt anderledes end traditionelle autoritære "kontrollerede" organisationer.

System tænkning:

Verden er ikke skabt af forskellige usammenhængende kræfter. På trods af dette har individualister svært ved at se sammenhængen i hele systemet. System tænkning er en koncept ramme, en masse af viden og værktøjer, som er udviklet de sidste 50 år for at gøre alle forgreninger synlige, og for at hjælpe til at se hvorledes vi kan foran-

¹ S. 34

dre ting effektivt, og med den mindst mulige anstrengelse – for at finde "vægtstangspunktet" i et system.

Personlig beherskelse:

Er disciplinen med kontinuerlig klarhed og uddybning af vores personlige vision, disciplinen med fokus på vores energi, disciplinen med at udvikle tålmodighed, og med at se ting objektivt. Disciplinen med personlig beherskelse starter med at skabe klarhed over de ting, der virkelig betyder noget for os. At leve livet ved at følge vores dybeste overbevisninger.

Mentale modeller:

De er dybe indgroede formodninger, generaliseringer, eller billeder som påvirker måden hvorpå vi forstår verden og hvordan vi handler. Disciplinen med at arbejde med mentale modeller starter med at kigge indad; lære at aflæse vore interne billeder af verden, for at få dem op til overfladen og undersøge dem grundigt.

Fælles visioner:

Praktisering af fælles visioner betyder, at man har evnen til at fremfinde et fælles billede af fremtiden, som fremmer ægte involvering og tilgang, mere end eftergivenhed og føjelighed.

Team læring:

Disciplinen med team læring starter med dialog. Evnen for et team til at fralægge sig formodninger, og gå ind i en ægte fælles tænkning. Teamlæring er vital fordi teams, og ikke individualister, er den fundamentale lærende enhed i moderne organisationer. "Hvis ikke teams kan lære, kan organisationen ikke lære".

Metanoia – en bevidsthedsændring:

System tænkning skal indeholde disciplinerne: *fælles vision*, *mentale modeller*, *team læring* og *personlig beherskelse* for at få fuldt potentiale. At bygge en *fælles vision* kræver involvering set over lang tid. *Mentale modeller* fokuserer på den nødvendige åbenhed, for at kunne se genveje i vores forudindtagede måde at se verden. *Team læring* udvikler evnerne i en gruppe af mennesker til at se det større billede af, hvad der ligger bag individuelle perspektiver. Og *personlig beherskelse* skaber motivationen til kontinuerligt at lære, hvorledes vore handlinger påvirker omverdenen.

Men system tænkning gør de underfundige aspekter forståeligt i den lærende organisation – den nye måde hvorpå individuelle ser sig selv og deres omverden. Hjertet i en lærende organisation er skiftet i bevidstheden – fra at se os selv som separerede fra omverdenen til at være forbundne med omverdenen. Fra at se problemer som værende skabt af nogle eller noget "derude", til at se hvorledes vores handlinger skaber de problemer vi møder. En lærende organisation er et sted hvor folk konstant opdager, hvorledes de skaber den virkelighed de er i, og opdager hvorledes de kan forandre den.

Strukturen bestemmer adfærden:

Hyppigere end vi opdager, skaber systemer deres egne kriser, som ikke er skabt af eksterne kræfter eller individuelle fejl. I menneskelige systemer er struktur lig med hvorledes folk tager beslutninger – de "gældende politikker" hvorudfra vi udfører erkendelse, målstyring, ser regler og normer.

Årsagen til at strukturelle forklaringer er så vigtige er, at kun de knytter den underliggende årsag til adfærden, til et niveau som giver et mønster i adfærden, som herefter kan ændres. Struktur skaber adfærd, og det at forandre underliggende strukturer kan medføre forskellig mønster i adfærden. I denne sammenhæng, er strukturelle forklaringer naturligt givtige. Dertil kommer, at siden strukturen i det menneskelige system

inkluderer de gældende politikker for lederne i systemet, gør at hvis vi ændrer vores egne beslutninger, ændres hele systemet strukturen.

Meget interessant er det at i "ø1-spillet" og i mange andre systemer, skal andre for at du kan få succes også have succes. Alle spillere må nødvendigvis dele denne opfattelse af, at alle skal bidrage for at alle vinder.

ANDEN DEL

Drejer sig om Den Femte Disciplin, system tænkning, som Senge kalder "hjørneste-
nen" i den lærende organisation. Her bliver diskussionen mere teknisk, specielt i kap.
5 og 6, hvor "positiv" og "negativ" feedback sløjfer diskuteres (kap. 5) og hvor arke-
typer i systemet introduceres (kap. 6 og appendiks. 2).

Kapitel 4:

Begynder med en kvalitativ diskussion af 11 love fra Den Femte Disciplin.

1. Nutidens problemer skyldes fortidens løsninger.
2. Jo mere man presser på, jo større bliver presset den anden vej.
3. Det bliver som regel godt, før det bliver skidt.
4. Den lette udvej fører som regel lige lukt tilbage.
5. Kuren kan være værre end sygdommen.
6. Hurtigere er langsommere.
7. Årsag og virkning er ikke klart forbundet i tid og rum.
8. Små ændringer kan føre til store resultater – men de mest potente områder er ofte de sværeste at få øje på.
9. Man kan godt både blæse og have mel i munden – bare ikke på samme tid.
10. Man får ikke to små elefanter ved at dele en stor i to.
11. Skyld findes ikke.

Som alle bliver tydelige når først vi forlader den lineære, enkle, årsagsmåde at tænke på, og ser system perspektivet, hvor forbindelser ikke altid er lineære og hvor årsags-sammenhæng bliver fundet gennem feedbackloop, tilbage til dets originale kilde og påvirker den, ligesom vi påvirkes af det.

Kapitel 5:

Forklarer begrebet "feedback" løkker.

Indenfor systemtænkning har feedback en bredere betydning. Det betyder enhver form for reciprok indflydelse. Indenfor system tænkning er det et axiom (grundsætning), at enhver indflydelse er såvel årsag som virkning. Så godt som intet er udelukkende påvirkning i én retning.

Kapitlet fortæller om to typer distinkte typer feedbackprocesser: forstærkning og afvejning (positiv og negativ feedback sløjfer). Kapitlet illustrerer også forskellen mellem mønsteret i forstærkning og i balancerede fænomener. Sidst men ikke mindst er der en diskussion om forsinkelser og hvorledes de udarter sig for at påvirke opførelsen af systemet de er indeholdt i.

Senge argumenterer for at system tænkning er nødvendig nu, mere end nogensinde pga. kompleksiteten af den vekselvirkning der er i nutidens systemer. System tænkning er en disciplin i, at se de strukturer, der befinder sig under de komplekse situationer, for skarpt at kunne skelne de gode fra de dårlige "vægtsstangspunkter".

Han skelner mellemdetaljekompleksitet og dynamisk kompleksitet – sidstnævnte er tilfælde hvor årsag og virkning ikke fremgår så klart og hvor effekten over tid ikke er helt så indlysende. Han argumenterer for at traditionel fremsynethed, prognoser, planlægning og analyse metoder ikke er beregnet til at håndtere dynamisk kompleksitet.

Han fremhæver, at når den samme handling har dramatiske forskellige virkninger kortsigtet og langsigtet, er der tale om dynamisk kompleksitet. Når en handling har én slags konsekvenser lokalt, og nogle helt andre i en anden del af systemet, er der tale om en. Når indlysende indgreb får ikke-indlysende følger, er der tale om en dynamisk kompleksitet.

Systemets vinkel er generelt orienteret mod den langsigtede retning, og imod den udvidede og ikke åbenlyse konsekvens ved handlingen. Essensen i System Tænkning ligger i bevidsthedsændringen:

- Skab indbyrdes forhold frem for lineære årsags-virknings kæder og
- se processen som forandringsledelse, frem for isolerede begivenheder.

Kapitel 6:

I dette kapitel introducerer Senge`s system-arketyper – generiske strukturer som er nøglen til at kunne lære at se strukturerne i vores personlige og organisationsmæssige liv. To arketyper diskuteres i kapitlet: (Arketype 1) "Grænser for vækst" og (Arketype 2) Problemforskydning. Ud over dette findes 8 andre som forklares i Appendiks 2. Disse er:

1. Afvejningsproces med forsinkelse.
2. Et specialtilfælde: Problemforskydning til den indgribende.
3. Nedslidning af mål.
4. Eskalering.
5. Den der har succes skal mere succes gives.
6. Tragedien på fælleden.
7. Løsninger der mislykkes.
8. Vækst og mangel på investering.

Ved at diskutere hver arketype, illustrerer Senge retningslinjer for strukturen, og den resulterende adfærd heraf. Han fremhæver ligeledes hvor systemet har sit "vægtstangspunkt". Beskrivelserne er uddybet med praktiske eksempler.

Kapitel 7:

Understreger principperne omkring vægtstangspunktet, og diskuterer hvorfor ikke system tænkeres handlinger, ofte resulterer i at det ønskede resultat ikke opnås.

Kapitel 8:

Illustrerer ideerne bag ANDEN DEL, med et eksempel: Væksten og nedgangen hos People Express Airlines – en beskrivelse af arbejdet med arketyper "Grænser for vækst".

ANDEN DEL indeholder det tekniske aspekt, og de nødvendige værktøjer for at beherske System Tænkning. Den beskriver system tænkning dybere, end de begreber der blev fremvist i FØRSTE DEL, for at demonstrere værdien og vigtigheden af System Tænkning i praksis, og for at forberede læserne på at kunne anvende system analyser.

TREDJE DEL:

Bruger eet kapitel på hver af de andre fire discipliner, og relaterer dem til systemtænkning og hinanden indbyrdes. Denne del er ikke essentielle for at forstå kernen i Senge`s argumenter, men er vigtige for at forstå Senge. Jnf. læseplanen er tredje del betydende som pensum. De fire discipliner som beskrives i tredje del beskrives i dette referat i indledningen.

FJERDE DEL:

Handler om prototyper på de forskellige discipliner. Læser man disse prototyper igennem fra starten af, får man en meget god fornemmelse af hvad virkeligheden i en lærende organisation egentlig går ud på, især med hensyn til særlige områder, der kunne have ens interesse. Så kan man derfra arbejde sig tilbage til kapitlerne om de gennemgående discipliner med en større fornemmelse for den sammenhæng, der er til ens egen virkelighed. For eksempel rummer kapitel 16, Slut på krigen mellem arbejde og familie, nogle af de centrale problemstillinger, der hersker på vore dages hektiske, stressfyldte og "Personalereducerede" arbejdspladser. Til gengæld handler kapitel 14, Lokalisering, om meget af det, der også sker i dag, nemlig øget medarbejderindflydelse og ledelsesdecentralisering.

Fjerde del refereres ikke grundigt, da den meget henfører til konkrete eksempler fra forskellige virksomheder (cases), og teorien bagved gennemgås i kapitlerne om disciplinerne. Teorien er vigtigere, men fjerde del giver et godt overblik over essensen.

FEMTE DEL:

Introducerer en sjette disciplin: CODA – hvor Senge diskuterer hvad der ligger foran os i fremtiden, efter at de 5 discipliner er implementeret. Hvorledes vi skal få disciplinerne til at flyde endnu bedre sammen, og med nogle konkrete eksempler forsøger at beskrive denne tilstand.

Kapitel 20:

I systemtænkning lærer vi at der er to slags kompleksitet, detaljeret med mange variable og dynamisk kompleksitet. Redskaberne i denne bog er specielt designet til forståelse af den dynamiske kompleksitet. Spørgsmålet i kapitlet er den detaljerede kompleksitet. Hvorledes overskues de hundrede eller tusinder af feedbackprocesser der foregår i virksomheder hele tiden.

Kapitlet beskriver en måde hvorpå lærende organisationer bliver et redskab ikke bare i forhold til udviklingen af organisationen, men til udviklingen af den menneskelige intelligens.

Kapitlet går ud over det essentielle i de 5 discipliner, og refereres derfor ikke videre.